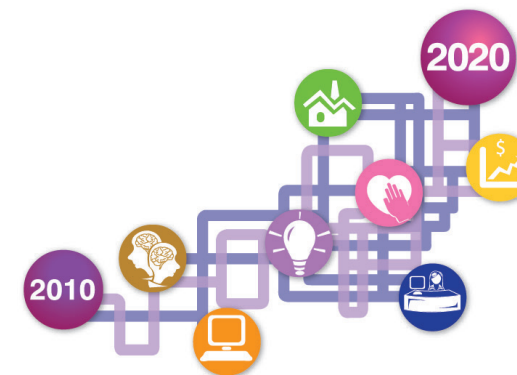




KERAJAAN NEGERI SARAWAK

GARIS PANDUAN MENGURUS
PERUBAHAN BUDAYA
(*MANAGING CULTURE CHANGE*)
BILANGAN. 1 TAHUN 2013



JABATAN KETUA MENTERI
SARAWAK

TUJUAN

1. Garis Panduan ini bertujuan memberi panduan berhubung dengan pelaksanaan Mengurus Perubahan Budaya di bawah *SCS10-20 Action Plan* sebagai salah satu bidang dalam agenda transformasi untuk merealisasikan visi ke arah Perkhidmatan Awam Bertaraf Dunia menjelang tahun 2020.

TAKRIF

2. Bagi maksud pemakaian Garis Panduan ini :
- a) Transformasi merujuk kepada pendekatan bersepadu untuk melonjak perkhidmatan sektor awam supaya lebih peka dan responsif kepada kehendak serta keperluan pelanggan.
 - b) PANS merujuk kepada Perkhidmatan Awam Negeri Sarawak.
 - c) Budaya merujuk kepada nilai dan amalan seharian yang dikongsi bersama dalam organisasi PANS.
 - d) Perubahan merujuk kepada anjakan daripada satu budaya semasa kepada budaya yang diinginkan berdasarkan himpunan nilai dan amalan yang dikongsi bersama.
 - e) Pelanggan merujuk kepada semua pihak yang berurusan dengan PANS.

LATAR BELAKANG

3. Impak globalisasi telah menyedarkan PANS bahawa sudah tiba masanya untuk penjawat awam mengubah paradigma serta pendekatan mereka dalam berurusan dengan pelanggan. Kehendak serta jangkauan rakyat terhadap perkhidmatan awam sebagai pelaksana dasar kerajaan ada kalanya di luar jangkauan. Budaya perkhidmatan yang pantas dan bingkis, cekap dan tepat serta didasari nilai-nilai kemanusiaan yang sejati adalah ekspektasi kebanyakan masyarakat kini.

4. Dalam konteks ini, budaya organisasi yang diamalkan oleh PANS adalah berteraskan kepada enam (6) nilai bersama yang telah digubalkan pada *High Performance Team (HPT) Retreat* pada tahun 2010.

KONSEP MENGURUS PERUBAHAN BUDAYA

5. Mengurus perubahan budaya merupakan salah satu daripada *SCS 10-20 Action Plan* yang menjurus kepada membentuk sikap individu dan kumpulan dalam organisasi PANS berdasarkan satu himpunan nilai dan amalan yang dikongsi dan diyakini bersama.

6. Budaya telah diakui sebagai faktor penentu kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi. Budaya adalah personaliti dan identiti yang tersendiri bagi organisasi. Dalam konteks ini, Mengurus Perubahan Budaya adalah satu usaha untuk mewujudkan personaliti organisasi baharu yang menjadi prasyarat serta penentu kepada kejayaan dan kecemerlangan PANS.

7. Enam nilai utama yang menjadi tonggak kepada semua aspek penyampaian perkhidmatan PANS adalah integriti (*integrity*), baik hati dan prihatin (*kind and caring*), profesionalisme (*professionalism*), sikap kesegeraan dan semangat sepunya (*sense of urgency and ownership*), semangat berpasukan (*team spirit*) dan berorientasi hasil (*result-oriented*).



PELAKSANAAN

8. Garis Panduan ini boleh dijadikan panduan dalam mengurus perubahan budaya semasa PANS untuk menjadi sebuah perkhidmatan berbudaya cemerlang berlandaskan persekitaran kerja yang harmoni dan pasukan berprestasi tinggi.

9. Budaya ini akan memberi kesan langsung kepada tahap kepuasan rakyat terhadap perkhidmatan kerajaan.

PEMAKAIAN

10. Pemakaian Garis Panduan ini dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri Sarawak termasuk Pihak Berkuasa Tempatan dan Badan-Badan Berkanun Negeri tertakluk kepada penerimaan oleh pihak berkuasa masing-masing.

PENUTUP

11. Ketua-ketua jabatan bertanggungjawab memastikan nilai-nilai bersama diinstitusikan sebagai budaya teras PANS ke arah merealisasikan visi Perkhidmatan Awam Bertaraf Dunia.

TARIKH KUAT KUASA

12. Garis Panduan ini berkuat kuasa pada tarikh semasa.

“BERSATU BERUSAHA BERBAKTI”
“AN HONOUR TO SERVE”



(TAN SRI DATUK AMAR HAJI MOHAMAD MORSHIDI BIN ABDUL GHANI)
Setiausaha Kerajaan Sarawak

Tarikh : 2 Januari 2013

GARIS PANDUAN PELAKSANAAN MENGURUS PERUBAHAN BUDAYA

1. NILAI - NILAI UTAMA MENDASARI PERUBAHAN BUDAYA PANS

- 1.1 Integriti (*Integrity*)
- 1.2 Baik Hati dan Prihatin (*Kind and Caring*)
- 1.3 Profesionalisme (*Professionalism*)
- 1.4 Sikap Kesegeraan dan Semangat Sepunya (*Sense of Urgency and Ownership*)
- 1.5 Semangat Berpasukan (*Team Spirit*)
- 1.6 Berorientasikan Hasil (*Result-Oriented*)

2. PENERANGAN SETIAP NILAI

2.1 Integriti (*Integrity*)

Integriti adalah ibu kepada segala nilai. Dalam konteks perkhidmatan awam, integriti bermaksud jujur, amanah dan berakauntabiliti yang diterjemahkan melalui ketelusan, keadilan dan kesaksamaan dalam tindak- tanduk.

Contoh Ciri-Ciri:		
Peruntukan Masa	Kuasa	Keperibadian
<ul style="list-style-type: none"> a. Menepati waktu pejabat. b. Tidak menggunakan waktu pejabat untuk membuat kerja-kerja persendirian. c. Tidak melebihi tuntutan bayaran d. kerja lebih masa. Tidak menyalahguna kuasa untuk kepentingan diri. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak menyalahgunakan kuasa dan kedudukan. b. Telus dalam membuat keputusan. c. Menguruskan perbelanjaan harta awam mengikut peraturan-peraturan yang ditetapkan. d. Mengambil tindakan tegas terhadap pegawai yang tidak berintegriti. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Jujur, amanah, boleh dipercayai dan bertanggungjawab. b. Tidak melakukan penyelewengan, penipuan dan rasuah. c. Teliti dalam menjalankan tugas.

2.2 Baik Hati dan Prihatin (*Kind and Caring*)

Baik hati dan prihatin adalah aspek empati dan keprihatinan dalam pelaksanaan tugas seharian baik terhadap rakyat mahupun rakan sekerja. Nilai baik hati dan prihatin akan mewujudkan suasana harmoni dan muhibah di tempat kerja kerana didasari rasa ikhlas dan setiakawan.

Contoh Ciri-Ciri:		
Peruntukan Masa	Kuasa	Keperibadian
a. Berkongsi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain untuk kebaikan organisasi. b. Bersedia meluangkan masa untuk mendengar permasalahan dan membantu rakan sekerja.	a. Bijak memenuhi keperluan pelanggan dan kakitangan. b. Mengambil kira kebajikan kakitangan. c. Bersedia untuk menegur secara ikhlas untuk kebaikan bersama.	a. Mengambil berat terhadap masalah serta keperluan rakan dan pelanggan. b. Sering melafazkan penghargaan dan bersyukur atas kebaikan yang diterima. c. Bersikap terbuka, mesra, peramah dan hormat menghormati.

2.3 Profesionalisme (*Professionalism*)

Profesionalisme merujuk kepada kompetensi kerja dan sendiri yang tinggi serta sikap yang bertanggungjawab dalam menjalankan tugas. Profesionalisme penjawat awam adalah kebolehan untuk bertindak adil, telus, patuh kepada peraturan dan arahan tanpa mengira status atau pertalian. Kepentingan organisasi diberi lebih keutamaan daripada kepentingan individu.

Contoh Ciri-Ciri:		
Peruntukan Masa	Kuasa	Keperibadian
a. Menggunakan masa pejabat secara optimum untuk memperbaiki prestasi organisasi. b. Memperkayakan diri dengan ilmu dan kemahiran untuk pembangunan diri dan organisasi. c. Menumpukan masa pada kerja-kerja yang produktif dan kreatif.	a. Tidak pilih kasih dalam semua tindakan dan keputusan. b. Melantik orang yang benar-benar layak untuk memikul tanggungjawab di pelbagai peringkat. c. Memberi pengiktirafan kepada mereka yang layak atas dasar meritokrasi semata-mata.	a. Kompeten dalam menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. b. Berfikiran kritis, proaktif, terbuka dan inovatif. c. Adil kepada rakan sekerja, pelanggan dan diri sendiri.

Contoh Ciri-Ciri:		
Peruntukan Masa	Kuasa	Keperibadian
	d. Bertimbang rasa tetapi tegas dalam pengagihan tugas. e. Melakukan tugas mengikut peraturan dan perundangan.	

2.4 Sikap Kesegeraan Dan Semangat Sepunya (*Sense of Urgency and Ownership*)

Sikap kesegeraan dan semangat sepunya memerlukan penjawat awam bertindak dengan cepat tanpa melengah-lengahkan masa. Nilai ini menuntut agar tugas yang dilaksanakan adalah atas dasar tanggungjawab dan kesetiaan kepada organisasi.

Contoh Ciri-Ciri:		
Peruntukan Masa	Kuasa	Keperibadian
a. Membuat keputusan dan tindakan susulan dengan segera. b. Memberi layanan dan perkhidmatan kepada pelanggan dengan cepat dan tepat. c. Mengutamakan urusan yang penting dan segera serta tidak berlengah dalam hal rutin. d. Menepati tarikh dan jadual pelaksanaan.	a. Tidak mengamalkan budaya <i>paper-pushing</i> dan <i>pen-pushing</i> . b. Sikap bangga dan sentiasa menjaga nama organisasi. c. Menggamalkan penurunan kuasa dengan bijak (<i>empowerment</i>) sebagai pendekatan untuk mempercepatkan tugas.	a. Menyemai sikap yang tidak berlengah dalam menjalankan tugas. b. Mementingkan ketepatan masa. c. Bijak memikirkan cara terbaik dan pantas dalam menyelesaikan tugas.

2.5 Semangat Berpasukan (*Team Spirit*)

Semangat Berpasukan adalah kemahuan yang kukuh bagi menjalin hubungan antara individu dan kumpulan dalam melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai matlamat yang sama. Semangat ini diamalkan melalui kerjasama, komitmen serta interaksi yang harmoni melalui pertukaran idea dan pengalaman.

Contoh Ciri-Ciri:		
Peruntukan Masa	Kuasa	Keperibadian
<ul style="list-style-type: none"> a. Memupuk sinergi dengan bekerja secara berpasukan. b. Mengamalkan sikap berkongsi pengetahuan dan pengalaman ke arah budaya kerja berprestasi tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Berkongsi sumber, maklumat dan kemudahan antara agensi. b. Meningkatkan budaya <i>esprit de corps</i> (kerja berpasukan) dalam organisasi. c. Saling membantu dan memberi tunjuk ajar sesama rakan sekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kebolehan untuk bekerjasama dengan rakan sejawat. b. Toleransi terhadap orang lain. c. Terbuka kepada nasihat, tunjuk ajar dan teguran orang lain. d. Sentiasa bersedia membantu

2.6 Berorientasikan Hasil (*Result-oriented*)

Berorientasikan hasil bermaksud minda dan tindakan yang berfokus kepada hasil dan impak. Elemen penting bagi mencapai berorientasikan hasil dalam menjalankan tugas adalah SMART iaitu *specific, measurable, achievable, realistic dan timeline*. Hal ini bermakna PANS perlu memastikan setiap tindakan yang diambil perlu dirancang dengan teliti dengan mengambil kira semua elemen ini dan bukan bertindak secara melulu.

Contoh Ciri-Ciri:		
Peruntukan Masa	Kuasa	Keperibadian
<ul style="list-style-type: none"> a. Memastikan setiap tindakan yang diambil mengambilkira keberhasilan. b. Menggunakan kaedah SMART dalam melaksanakan keputusan. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Membuat penilaian kerja berasaskan hasil kerja (KPI) dan bukan hasil aktiviti. b. Membudayakan pasukan berprestasi tinggi dalam organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggunakan masa pejabat secara optimum dalam penghasilan kerja. b. Merancang kerja dengan mengambil kira <i>outcome</i> yang harus dicapai. c. Bertindak dengan teliti dan tidak melulu.

3. INISIATIF-INISIATIF UNTUK MENCAPAI BUDAYA DIINGINI DALAM PANS

FAKTOR PENGGERAK	SARANAN INISIATIF PERUBAHAN BUDAYA
Transformasi Kendiri	<ul style="list-style-type: none"> • Pementoran • Program Induksi • Penilaian Prestasi
Pembangunan Kepimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Latihan Kepimpinan • Melahirkan <i>Managing Culture Change Champions</i> • Penandaarasan • Pementoran
Pembangunan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Piagam Pelanggan • Prestasi Organisasi (<i>Accountability Index</i> dan <i>Petunjuk Prestasi</i>) • Pembangunan Pasukan (HPT)
Sistem Sokongan dan Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Portal • Penerbitan • <i>Morning Prayer</i> • Jerayawara
Pengukuran	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem Pengurusan Audit Nilai (SPAN) • Kajian Kepuasan Pekerja dan Pelanggan

4. **MENGURUS PERUBAHAN BUDAYA DI ORGANISASI**

- 4.1 Ketua-ketua jabatan hendaklah mengambil tindakan untuk mengurus perubahan budaya melalui program-program yang difikirkan sesuai.
- 4.2 Pelaksanaan program-program tersebut boleh menggunakan langkah-langkah seperti berikut :
 - a. Menimbulkan kesedaran dan memberi pengetahuan berkaitan dengan nilai yang ingin diwujudkan;
 - b. Menyediakan ruang kepada kakitangan untuk memahami, mengadaptasi dan
 - c. mengamal nilai bersama PANS;
 - d. Membudayakan dan menyuburkan nilai yang dikongsi bersama; dan
 - e. Menginstitusikan nilai dalam budaya organisasi.

5. **CADANGAN MELAKSANAKAN PERUBAHAN BUDAYA DI ORGANISASI**

- 5.1 Setiap organisasi PANS disaran untuk melaksanakan sekurang-kurangnya dua (2) program mengurus perubahan budaya di peringkat organisasi setiap tahun.
- 5.2 Ketua-ketua jabatan disaran untuk mengemukakan cadangan program tersebut kepada Urus Setia, Unit Pemodenan Perkhidmatan dan Kualiti, Jabatan Ketua Menteri selewat-lewatnya pada bulan Januari setiap tahun.
- 5.3 Contoh-contoh program mengurus perubahan budaya adalah seperti berikut :

NILAI	PROGRAM	OBJEKTIF
1. Integriti	<ul style="list-style-type: none">• Program Pengukuhan Integriti Perkhidmatan Awam (PIPA)• Pembangunan Individu dan Organisasi• Berintegriti (PIOB) Ceramah Suruhanjaya Pencegahan Rasuah• Malaysia (SPRM)• Hari Integriti dan Inovasi• Menganugerah pekerja berintegriti	Untuk memupuk integriti dalam perkhidmatan Awam
2. Baik Hati dan Prihatin	<ul style="list-style-type: none">• Mewujudkan Kelab Kebajikan/aktiviti-aktiviti kakitangan	Menyemai perasaan empati dan setiakawan (<i>solidarity</i>)

NILAI	PROGRAM	OBJEKTIF
	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan program Tanggungjawab Sosial Korporat (<i>Corporate Social Responsibility</i>) • Perhimpunan Bulanan • Hari Keluarga • SUK / Salam Ketua Jabatan 	
3. Profesionalisme	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan sumber ilmu untuk rujukan kerja. • Menganjurkan kursus bercorak kepimpinan profesionalisme (<i>professional leadership</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mewujudkan kepakaran ilmu dalam bidang masing-masing. • Memantapkan keperibadian adil, saksama dan objektif.
4. Semangat Berpasukan	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan <i>common symbols</i> untuk menandakan kesatuan dan identiti organisasi. • Menganjurkan kursus dan aktiviti <i>teambuilding</i> secara berkala termasuk sukan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memantapkan semangat berpasukan untuk meningkatkan prestasi organisasi. • Memupuk keseronokan dalam bekerja.
5. Sikap Kesegeraan dan Semangat Sepunya	<ul style="list-style-type: none"> • Mengiktiraf pekerja yang produktif dalam organisasi. • Meraikan pelbagai perayaan bersama-sama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyemai sikap tidak menangguhkan kerja. • Bangga dengan kerja dan organisasi yang dianggotai.
6. Berorientasi Hasil	<ul style="list-style-type: none"> • Menilai prestasi berteraskan keberhasilan kerja (KPI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan sasaran kerja tercapai. • Mewujudkan budaya pegawai yang mementingkan keberhasilan kerja.

6. PENGUKURAN TAHAP PERUBAHAN BUDAYA

6.1 Berteraskan prinsip “*What gets measured, gets done*”, semua ketua jabatan disaran untuk mengukur tahap keberkesanan setiap program. Seterusnya, mengukur tahap perubahan budaya organisasi sekurang-nya-kurangnya sekali setahun menerusi Indeks Kepuasan Pekerja (*Employee Satisfaction Index*).

7. PENUTUP

7.1 Peningkatan kesedaran organisasi terhadap tanggungjawab untuk memberi perkhidmatan yang terbaik kepada masyarakat menjadi faktor penting kepada pelaksanaan transformasi perkhidmatan awam. Nilai-nilai teras yang dikongsi bersama menjadi tunjang dalam segala usaha tersebut. Penerapan nilai-nilai menerusi perubahan budaya bukanlah destinasi terakhir tetapi merupakan perjalanan yang berterusan. Usaha ini memerlukan komitmen semua lapisan anggota PANS. Amalan yang konsisten akan membentuk budaya kerja yang positif dan menyumbang ke arah penyampaian perkhidmatan yang cemerlang.

